




Gestão de Risco



FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Índice

1. Apresentação
 2. Introdução
 3. O que é risco?
 4. Tipos de risco
 5. Gestão de Risco e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)
 6. Etapas da gestão de risco
 7. Estrutura organizacional para risco
 8. Sobre a FNQ
- 

1. Apresentação

Esta publicação integra a série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade está elaborando. Todo mês, um novo conteúdo é lançado sobre temas pertinentes à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Nosso objetivo com essa iniciativa é auxiliar no entendimento do nosso modelo de gestão.

Desta vez, vamos abordar a Gestão de Risco, uma competência essencial para as organizações que buscam a excelência. Vivemos em um mundo em que novas incertezas surgem a cada instante. Por isso, é preciso incorporar a Gestão de Risco aos processos decisórios e a qualquer iniciativa de mudança.

Nesta publicação, trataremos os conceitos básicos sobre risco, demonstrar a sua relação com o MEG e definir as principais etapas da Gestão de Risco, além de apresentar um exemplo de estrutura organizacional para o risco.

Esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação. Conheça nossos cursos para aprofundar seu conhecimento em gestão organizacional. Leia outras publicações da FNQ, participe dos nossos eventos e capacitações e, sempre que necessário, consulte nossos *e-books* e beneficie-se dos exemplos e conceitos apresentados.

Acesse: www.fnq.org.br

2. Introdução

O risco faz parte de nossas vidas desde muito cedo. Por exemplo, quando a criança está descobrindo novas coisas, existe o risco de se machucar. E, no caso dos pais, deixar seus filhos com uma pessoa desconhecida é uma situação de risco. São diversos os casos de risco que podemos exemplificar nas nossas vidas pessoais. Ao comprar um carro ou uma casa, existem várias incertezas que permeiam essa aquisição.

Além do risco individual, vale lembrar também do risco de mercado. Um exemplo é o período de eleições, em que a troca de mandato dos governantes cria a necessidade de simular mais cenários para a economia do País.

Vivemos em um mundo em que há novas incertezas surgindo a cada instante, por isso, saber como tratá-las é essencial para qualquer organização e não somente a atribuição do problema para uma área especializada. Essa competência não é adquirida espontaneamente. É necessário, em empresas que buscam a excelência, incorporar a Gestão de Risco nos processos decisórios, ao desenvolvimento de produtos, a sistemas e processos de cadeia de valor e a qualquer iniciativa de mudança.

Neste material, apresentaremos os conceitos básicos para você implantar a Gestão de Risco na sua organização e estar preparado para as incertezas que surgem.

3. O que é risco?

Diversas são as definições sobre **risco**. Seleccionamos as tradicionais e a oficial para elucidar algumas questões sobre o tema.

Definições tradicionais:

- Risco é a possibilidade de um evento causar perdas humanas ou materiais.
- Risco é a combinação da probabilidade de um evento ocorrer com a consequência material desse evento.

As definições acima citadas são usadas pela maioria das pessoas, porém, chama-nos a atenção, pois são sempre negativas. No entanto, o risco não é, necessariamente, um evento negativo. Ele não precisa ser encarado desta forma, também pode representar uma oportunidade.

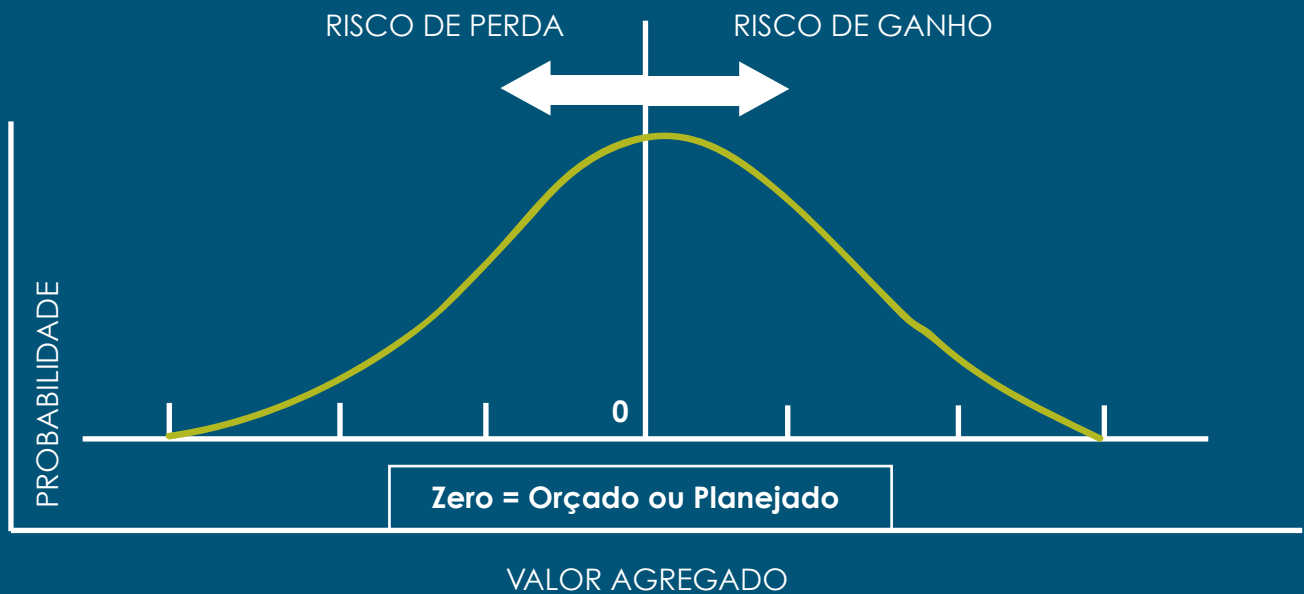
De acordo com os padrões internacionais sobre o tema, determinados pela NBR 31000 Gestão de Riscos e pela COSO - *Enterprise Riks Management Framework*, risco é o efeito da **incerteza** sobre os **objetivos** de uma organização. Sendo assim, a essência da Gestão de Risco é apoiar a organização a conviver com a incerteza e não, necessariamente, eliminá-la, até porque o efeito, como dito anteriormente, pode ser positivo.

Conceito usado pela FNQ

Risco é o **efeito** (positivo ou negativo) da **incerteza** nos processos, sistemas e decisões, causando **variações** (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização.

3. O que é risco?

Conceito de Risco: Visão Adotada pelos Padrões



O risco também deve ser visto como oportunidade. O gráfico acima demonstra o ponto de vista do Conselho Administrativo de uma organização, em que o zero é a entrega planejada para um determinado objetivo.

Qualquer organização deseja criar valor para suas partes interessadas, sejam clientes, investidores ou outras. Essa expectativa de valor está relacionada a incertezas de várias origens distintas, por isso, torna-se impossível pensar em valor sem mencionar a faixa de variação esperada dessa projeção. O risco está nessa variação. Por isso, toda e qualquer decisão tomada deve provocar uma reavaliação de valor a ser criado e o risco atrelado.

4. Tipos de risco

Classificar corretamente os riscos facilita a integração e a consolidação da Gestão de Risco, além de auxiliar na comunicação com auditores, reguladores, agências de risco e outras partes interessadas.

• Conheça os tipos de risco:

Tipologia

Riscos Estratégicos

Aceitação de produto
Comportamento do mercado
Estrutura de preço e margens na indústria
Entrada de novos players
Retenção de *know how*
Absorção de tecnologia

Etc.

Riscos de Mercado

Juros
Câmbio
Crédito
Volatilidade de ativos
Mudanças macroeconômicas
Mudanças políticas
Mudanças sociais
Preço de commodities

Etc.

Os **riscos estratégicos** são aqueles que estão estreitamente relacionados aos objetivos estratégicos de uma organização.

A possibilidade de ocorrerem perdas devido à flutuação nos valores de mercado, como variação cambial e taxas de juros, é entendida como **riscos de mercado**.

4. Tipos de risco

Tipologia

Riscos de Compliance

- Legais
- Regulatórios
- Éticos
- Contratuais
- Demonstrações financeiras
- Confiabilidade das informações

Etc.

Riscos Operacionais

- Estrutura de custo
- Continuidade do negócio
- Liquidez e capital de giro
- Segurança e informação
- Qualidade do produto
- Segurança do produto
- Variabilidade do projeto
- Segurança e saúde no trabalho
- Impacto ambiental
- Qualidade dos fornecedores
- Qualificação do pessoal
- Sucessão de líderes
- Infraestrutura logística

Etc.

Do inglês to *comply*, que significa estar em conformidade, o **risco de compliance** é o risco das sanções legais ou regulatórias que a organização pode sofrer devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos.

Já o **risco operacional** é a possibilidade de ocorrência de perdas provenientes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

Riscos Reputacionais

Tipologia

- Marca
- Responsabilidade social
- Parcerias
- Compromissos voluntários
- Comunicação com a mídia

Etc.

Com maior frequência nas mídias, os **riscos reputacionais** estão relacionados à associação da imagem da organização com atividade de terceiros. Porém, as instituições consideram danos à reputação como consequência, não como risco.

5. Gestão de Risco e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Se analisarmos os Critérios de Excelência da Gestão, em 30% de seu conteúdo, encontramos itens relacionados à Gestão de Risco. Abaixo, indicamos os itens onde o risco está presente no MEG.

• Liderança

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão Processo de Gestão de Riscos empresariais

- Risco de agência (governança)
- Risco de compliance
- Risco de reporting
- Risco de sucessão

1.2 Governança

- Risco de sucessão

1.3 Levantamento de interesses e exercícios da liderança

- Análise de fatores de risco ao valor projetado

• Estratégias e Planos

2.1 Formulação das estratégias

- Análise de cenários de risco
- Risco de modelo de negócio inadequado

2.2 Implementação das estratégias

- Risco de desalinhamento estratégico
- Risco de implantação da estratégia
- Risco à marca e à imagem perante o mercado

5. Gestão de Risco e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

• Clientes

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

- Risco à marca e à imagem perante o mercado

3.2 Relacionamento com clientes

- Risco de novos clientes

• Sociedade

4.1 Responsabilidade socioambiental

- Risco socioambiental

4.2 Desenvolvimento social

- Risco à imagem perante a sociedade

• Informações e Conhecimento

5.1 Informações da organização

- Risco de segurança da informação

5.2 Conhecimento da organização

- Risco de perda de capital intelectual

5. Gestão de Risco e o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

• Pessoas

6.1 Sistemas de trabalho

- Risco de ineficácia do capital humano

6.2 Capacitação e desenvolvimento

6.3 Qualidade de vida

- Risco de retenção de capital humano

• Processos

7.1 Processos da cadeia de valor

- Risco de novos produtos
- Risco de perdas operacionais
- Risco de continuidade

7.2 Processos relativos a fornecedores

- Risco de dependência de fornecedores e parceiros

7.3 Processos econômico-financeiros

- Risco de estrutura
- Risco de liquidez
- Risco de mercado (crédito, juros, câmbio, volatilidade etc).

5.1 - Análise de risco de acordo com o MEG

De acordo com o MEG, os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a realização dos objetivos estratégicos e de negócio pelas incertezas do mercado e do setor de atuação, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos dela.

Ao identificar esses riscos, deve-se considerar as diversas áreas ou tipos de riscos aos quais a organização está sujeita. Além disso, é necessário estar atento àqueles que possam afetar as demonstrações financeiras e aos associados a dificuldades criadas por outras instituições, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da empresa, como concorrência desleal ou hostil, crime organizado, fornecedores ou clientes de má-fé, entre outros.

Os riscos podem ter sua relevância definida pela combinação da probabilidade de ocorrência, da intensidade do impacto e da tendência de agravamento ao longo do tempo.

6. Gestão de risco

Para implantar a Gestão de Risco na sua organização, apresentamos oito etapas principais, que serão detalhadas a seguir. Essa especificação está fundamentada nas duas mais importantes referências sobre o tema: ISO 31.000 e o COSO - *Enterprise Risk Management Framework*.

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

O que é cultura de risco?

A cultura de risco são os valores, crenças, conhecimento e compreensão sobre risco que é compartilhado por um grupo de pessoas que têm um propósito comum. Por meio dela, são identificados os elementos culturais adversos ou conflitantes e formas para tentar resolvê-los.

Uma cultura de risco eficaz é aquela que incentiva, delega e recompensa a tomada dos riscos apropriados, bem como a mitigação dos riscos inaceitáveis, por meio de uma abordagem racional e consciente.

Para iniciar a implementação da cultura de risco nas organizações, faça benchmarking com empresas reconhecidas por sua excelente cultura de risco.

Abaixo, listamos algumas boas práticas de cultura de risco:

- **posicionamento** claro da alta administração em relação a quais riscos são aceitáveis e quais são inaceitáveis. Este posicionamento deve ser disseminado para toda a organização;
- manutenção de fluxo **ágil de informações** sobre risco para cima e para baixo na hierarquia, sem medo de consequências;
- encorajamento de **whistle blowing**, ou seja, possuir canais para as pessoas reportarem eventos e incidentes que evidenciem descolamento em relação ao posicionamento da alta administração;
- **investir em educação para risco**, desde a integração dos novos colaboradores até a reciclagem de líderes experientes.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

O que é Inteligência de Risco?

- Capacidade para lidar com incertezas de forma lógica e racional.
- Aceitação das próprias limitações de conhecimento sobre o universo.
- Curiosidade e disposição para testar hipóteses diversas e antagônicas.
- Habilidade para estimar probabilidades e consequências.

A Gestão de Risco em uma *Risk Intelligent Organization (RIO)* possui características marcantes:

- é **orientada para o futuro** — o sistema é sensível a mudanças de cenário e não confia somente em indicadores históricos, evitando a síndrome do “isso nunca aconteceu”;
- risco é aceito como uma coisa necessária e inevitável para que a criação de valor diferenciado seja possível. A organização é antifrágil, pois aprende e melhora com os próprios erros, que são cometidos suficientemente cedo. Também aprende (e muito) com os erros dos outros;
- a análise de risco é realista. Não há receio ou vergonha de se assumir que há incerteza em uma decisão e essa incerteza é quantificada explicitamente na forma de risco. Risco escondido é considerado o pior tipo de risco na cultura da RIO;
- a análise de risco está integrada e incorporada aos processos decisórios e de *Change Management* (Gestão da Mudança);
- a Gestão de Risco é ágil e adaptativa. Os especialistas em risco não são vistos como “dr. No”, mas sim como pessoas que ajudam a tomar decisões e a projetar valor;
- É holística — abrange todos os tipos de valor e de risco, mantendo uma linguagem comum;
- a Gestão de Risco não acontece somente trimestralmente em escritórios que discutem finanças corporativas; acontece continuamente, em todas as áreas da organização;
- promove *accountability*: parte da premissa de que a responsabilidade por risco é de cada gestor e de que haverá consequências, positivas ou negativas, no seu reconhecimento.

Conheça algumas das melhores práticas para estimular a Inteligência de Risco na sua organização:

- Educação em **Análise Probabilística**;
- Introdução ao **Teorema de Bayes**;
- Aplicação de **Testes de QR**;
- Educação em **Gestão de Mudança**;
- Estudo coletivo de **eventos históricos**.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

Sem cultura e responsabilização dos gestores, uma iniciativa de gestão de risco tende à superficialidade. Devido a isso, deve-se estabelecer os limites práticos de tolerância ao risco e responsabilizar os gestores e agentes na ponta da execução pela gestão de seus próprios riscos.

Portanto, nossas dicas para esta etapa são:

- estudar a estrutura organizacional com foco no sistema de **delegação das decisões** sobre risco;
- assegurar que os **limites para a aceitação de risco** estejam compreendidos pelos agentes na ponta da execução;
- desenvolver **sistema de certificação** de agentes compatível com a magnitude do risco que eles tomam;
- manter um processo de Auditoria de Autonomia e Alçadas dentro do sistema de controles internos;
- dar especial atenção às delegações interorganizacionais.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

Nesta etapa, veremos como identificar, decompor, medir e reportar riscos de uma atividade. Existem diversas metodologias para mapeamento e quantificação de riscos das organizações.

Conheça algumas delas:

Métodos dedutivos:

- Análise de Cenários ("What-if")
- Análises de Mudanças
- Desdobramento estruturado de metas e planos estratégicos
- Aplicação de Ishikawa e Árvore Analítica de Falhas (FTA)
- Aplicação do Teorema de Bayes
- Uso de "advogados do diabo" em decisões mais críticas

Modelos indutivos:

- Mapeamento de processos e controles
- Captura de preocupações, ideias e sugestões
- Estudo de manifestações em outras organizações
- Análise de risco como atividade rotineira de qualquer equipe

Outra dica é procurar a norma ABNT 31010, que é um catálogo completo de ferramenta de avaliação de riscos, abrangendo as diversas situações encontradas na vida real.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

Depois de mapear os riscos da organização é preciso organizar e determinar prioridades de ação. Nessa etapa é importante ser sensível a mudanças, integrar riscos e atribuir importância adequada ao risco agregado.

A consolidação é necessária para que os riscos possam ser gerenciados de forma inteligente.

Conheça algumas das melhores práticas nessa área:

- usar taxonomia adequada e ferramentas de priorização, tais como o FMEA (Análise de Modo e Efeito de Falha) - uma técnica de desdobramento, consolidação e priorização muito usada na Qualidade e em Gestão de Processos. Os riscos podem ser indexados para facilitar a comunicação e o reporte. O maior desafio da taxonomia é lidar com a possibilidade de que um risco seja classificado de várias formas;
- avaliar risco x retorno no nível adequado e, se aplicável, por meio de modelos quantitativos;
- realizar uma matriz de risco por área, por negócio e corporativa e verificar sua consistência periodicamente;
- criar um Comitê de Risco para fomentar a integração entre as áreas e o reporte de causas potenciais antes que elas virem manifestação;
- criar protocolos para reuniões extraordinárias do Comitê de Risco;
- incluir variações devidas a risco no orçamento e nas projeções.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

O tratamento agregado é necessário para definir uma estratégia inteligente e explorar o portfólio de riscos de maneira competitiva. Nessa etapa, consolida-se o risco e tomam-se decisões sobre os métodos de mitigação.

A capacidade de tratar riscos de forma eficaz é uma potencial fonte de diferenciação e competitividade. A redução da atividade geradora é autoexplicativa. Além de aumento de custos, toda ação de mitigação pode gerar novos riscos.

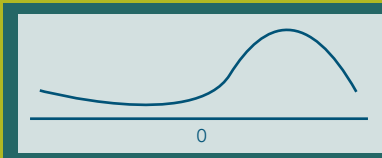
As melhores práticas desta etapa são:

- implantar um Comitê de Crise de alto nível;
- documentar o estado de prontidão na Matriz de Risco;
- usar a integração e consolidar s tratamentos em nível o mais alto possível.
- assegurar um módulo de discussão das estratégias de tratamento de risco no Planejamento Estratégico;
- avaliar se a organização não está temerosa em relação a riscos desejáveis (remunerados).

Tratamento do Risco

» Mitigação da Probabilidade

- Detecção
- Transferência
- Controle de Variáveis



» Mitigação Consequência

- Redução da atividade geradora de risco
- Detecção
- Contingência
- Transferência
- Recuperação
- Diversificação

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

Na Gestão de Riscos a etapa de comunicação trata-se de relatar risco às partes interessadas e calibrar a tolerância delas ao risco.

Ainda são poucas as organizações que são transparentes em sua comunicação. É provável que a regulamentação seja muito mais exigente no futuro. Ao realizar essa comunicação é preciso relatar o risco às partes interessadas e calibrar a tolerância delas ao risco. Para implementar um bom sistema de comunicação de riscos a sua organização deve:

- criar e revisar periodicamente o Plano Integrado de Comunicação de Riscos. Assegurar alinhamento com a Política de Fatos Relevantes e com a Matriz de Materialidade das Partes Interessadas;
- definir qual é o grau de transparência máxima possível e checar se o plano de comunicação é suficientemente proativo;
- aprimorar a explicação dos riscos nos relatórios públicos. Use e abuse de quantificação. Evite a linguagem vaga;
- deixar claro o escopo da responsabilidade da organização por riscos de produtos ou atividades.

6. Gestão de risco

Etapa 1: Cultura de Risco

Etapa 2: Educação e crescimento da Inteligência de Risco

Etapa 3: Delegação e autonomia

Etapa 4: Mapeamento e Quantificação

Etapa 5: Integração e Priorização

Etapa 6 - Tratamento

Etapa 7 - Comunicação

Etapa 8: Monitoramento e Controle

Esta é a última etapa da Gestão de Riscos. Aqui, você deve incorporar os key risk indicators (KRI) na gestão do desempenho da sua organização. Tendo bem definidos quais são os riscos e quais procedimentos seguir para mitigar cada um deles, também é preciso fazer um controle e monitoramento periódicos.

Algumas das melhores práticas para esta etapa:

- incorporar KRI ao painel de indicadores de alto nível, como um sistema de alarmes;
- manter uma parcela dos KRI voltada para o impacto socioambiental, para o risco regulatório e para os sacrifícios de valor feitos pelas partes interessadas;
- avaliar periodicamente a eficácia do sistema de controles internos.

Exemplos de KRI

- **Estratégicos:** discrepância em premissas, avanço de projetos e iniciativas, comparações a concorrentes.
- **Mercado:** inadimplência, exposição cambial etc.
- **Compliance:** requisitos não atendidos, multas, penalidades, alertas emitidos por regulador, processos pendentes, impacto socioambiental, não conformidades etc.
- **Operacionais:** incidentes e quase acidentes, performance do produtos para o usuário, não conformidades etc.
- **Reputacionais:** não conformidades em terceiros, uso da marca, exposições por associação etc.

7. Estrutura organizacional para risco

Não existe uma estrutura organizacional ideal para a Gestão de Risco.

É preciso definir as dinâmicas organizacionais necessárias para que os fluxos ocorram de maneira excelente para você.

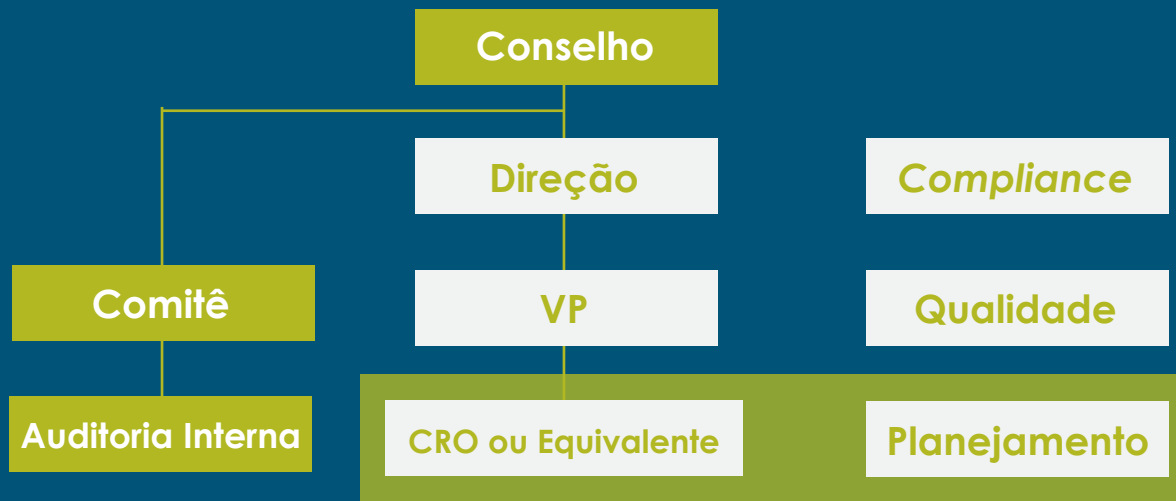
Apesar de não ser mandatório, está cada vez mais frequente a presença de um *Chief Risk Officer (CRO)* em grandes grupos empresariais.

Confira abaixo um esquema para estruturar a sua organização para o risco:



7. Estrutura organizacional para risco

Estrutura Organizacional para Risco



Muitas vezes, a área de Risco responde para a estrutura executiva da organização, enquanto a auditoria, para o Conselho.

Também é comum um executivo acumular a responsabilidade de CRO com outra função. A função do CRO pode ser efetuada ou complementada por um Comitê de Risco multidisciplinar.

Sobre a FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro de referência em excelência em gestão. Nosso objetivo é disseminar conhecimento sobre as melhores práticas de gestão empresarial para aumentar a competitividade das organizações e do País.

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, visando ao melhor desempenho e ao aumento da competitividade do Brasil.

Um dos cursos da FNQ é o Gestão de Risco - Aprendizado com base em casos históricos.

Para mais informações sobre as capacitações da FNQ, acesse www.fnq.org.br/aprenda/cursos